

Business Model Canvas

Ramon Solé

OPS Consulting

Abril 2020

La nostra missió

Impulsar la política econòmica i el desenvolupament local per promoure la millora de la qualitat de vida de les ciutadanes i ciutadans de Barcelona a través del foment de l'ocupació, l'impuls de l'emprenedoria i el suport a les empreses, responent a les diferents necessitats de les persones en el seu territori i des de la perspectiva de l'economia plural, que inclou, entre altres, l'economia social i solidària.

Potenciar l'empoderament de la ciutadania i el reequilibri entre territoris per assolir un model just de desenvolupament econòmic, així com de creació, manteniment i repartiment de l'ocupació.



Què fem?

Acompanyem la ciutadania durant tot el procés de recerca de feina

barcelonactiva.cat/treball

Donem suport a les persones emprenedores per fer realitat la seva idea de negoci, sigui de forma col·lectiva, comunitària o individual

barcelonactiva.cat/emprenedoria

I tot això ho fem en clau de territori, incloent la perspectiva de gènere i la diversitat des d'una visió d'economia plural

Ajudem les empreses i organitzacions a créixer, connectar-se amb l'ecosistema i consolidar-se amb models socialment responsables

barcelonactiva.cat/empreses

Oferim formació tecnològica a les persones que cerquen feina, emprenedores i professionals

barcelonactiva.cat/cibernarium

Equipaments al servei de la ciutat



Barcelona Activa, molt present als barris





01

Models de negoci





Definició de model de negoci

Un model de negoci descriu les bases sobre les que una empresa crea, proporciona i capta valor



Components del model de negoci

- Segons Alexander Osterwalder tenim 9 components bàsics en un model de negoci
 - Segments de mercat
 - Propostes de valor
 - Canals
 - Relacions amb clients
 - Fonts d'ingressos
 - Recursos clau
 - Activitats clau
 - Associacions clau
 - Estructura de costos



02

El canvas





El Business Model Canvas (BMC)

- Els nou mòduls del model de negoci d'Alexander Osterwalder formen la base de l'eina "llenç del model de negoci" (Business Model Canvas)
- La poden veure com un "llenç de pintor" on podem esbossar models de negoci nous o existents
- La idea inicial era disposar d'una eina simple i pràctica que fomentés la comprensió, el debat, la creativitat i l'anàlisi de models de negoci
- Addicionalment s'ha convertit en un estàndard per a la comunicació de models de negoci



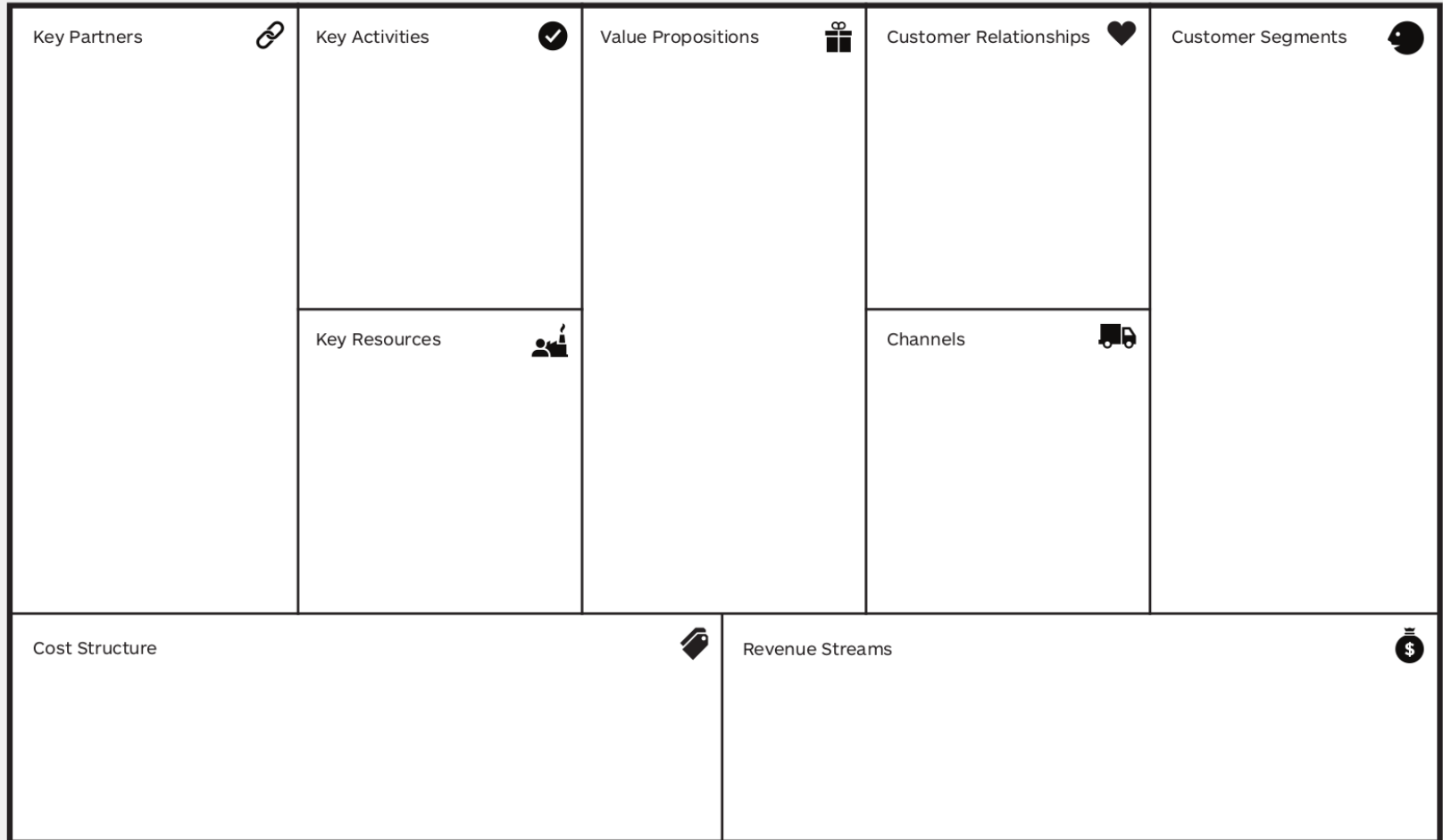
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**
strategyzer.com



Per a què ens pot servir un BMC

- Serveix tant per fer esbossos de nous models de negoci com per a visualitzar models existents
- Pot ser utilitzat per equips per poder intercanviar idees estratègiques amb un llenguatge comú
- Pot ser utilitzat en mode individual com una eina que ajuda a estructurar el pensament en la creació de models de negoci



Com utilitzem el BMC

- Comencem amb un llenç buit de gran format, idealment A0, penjat a la paret
- Disposem de “post-its” de diferents colors i retoladors
- Regles bàsiques:
 - No escrivim mai al llenç
 - Escrivim les idees en post-its per poder posar-les, treure-les i moure-les per llenç
 - Una idea, un post-it
 - No posem mai més d’una idea per post-it. Això ens permetrà també treballar les idees amb més flexibilitat
- El llenç està organitzat de la següent forma:
 - Esquerra del llenç: aspectes relacionats amb l’eficiència
 - Dreta del llenç: aspectes relacionats amb el valor



Com utilitzem el BMC

- Comencem a esbossar el nostre model de negoci posant “post-its” en cadascuna de les caselles del llenç
- Pot ser convenient començar pels apartats de clients (Segment de mercats) i productes/serveis (Proposta de valor), però si ens sentim més còmodes començant per altres com els recursos i activitats clau podem fer-ho perfectament
- Afegim tots els elements rellevants al nostre model de negoci necessaris per a crear, proporcionar i captar el valor
- Verifiquem que està complet i és coherent
 - Cada segment de mercat hauria de tenir la seva corresponent proposta de valor
 - Cada proposta de valor hauria de tenir els recursos i activitats clau que permeten crear-la



Com utilitzem el BMC

- El procés és iteratiu, anem revisant els apartats modificant, eliminant o afegint post-its
 - Cada iteració refina i completa el nostre model de negoci
- Un cop hem enllestit hem de poder explicar el nostre model de negoci
 - Treiem tots els post-its i expliquem el nostre model recol·locant-los un a un al llenç
 - Això ens obligarà a verificar que el que expliquem és coherent
- No oblidem que el BMC no ha de contenir tots els detalls del model de negoci, és simplement una eina d'ajuda al procés de disseny del model que ens ajuda a validar la seva coherència interna



Bones pràctiques amb el BMC

- Codificació de colors
 - Utilitzem els colors per a resaltar alguns aspectes
 - Exemple: utilitzem colors diferents per a segments molt diferenciats de clients. Utilitzem els mateixos colors per a les corresponents propostes de valor, canals, activitats, etc.
- Combinem imatges i textos
 - Afegim elements visuals al llenç, a més a més dels textos, per a potenciar la descripció del model. Les imatges permeten a qui vegi el llenç copsar més ràpidament el model de negoci representat
- Granularitat
 - No posem masses post-its per a tenir una visió estratègica del model. Massa detall amaga la foto global.
 - Quan refinem el model sí hem d'afegir més detalls, sobre tot en la fase de validació i desenvolupament de clients



Errors a evitar amb el BMC

- Elements orfes
 - Vigilem de no deixar elements orfes al nostre model de negoci.
 - Exemple: cada post-it a l'apartat d'ingressos necessita el corresponent post-it als apartats de clients i propostes de valor
- Barrejar present i futur
 - Assegurem-nos de distingir clarament entre el nostre model de negoci actual i idees futures
 - Podem utilitzar colors diferents o fins i tot llenços diferents per al present i el futur
- Posar masses idees en un llenç
 - Si descrivim masses idees al mateix llenç pot portar-nos a un model confús
 - Podem utilitzar en una primera etapa llenços separats per a cada idea i, posteriorment, juntar-les en un llenç final



03

Seccions del BMC



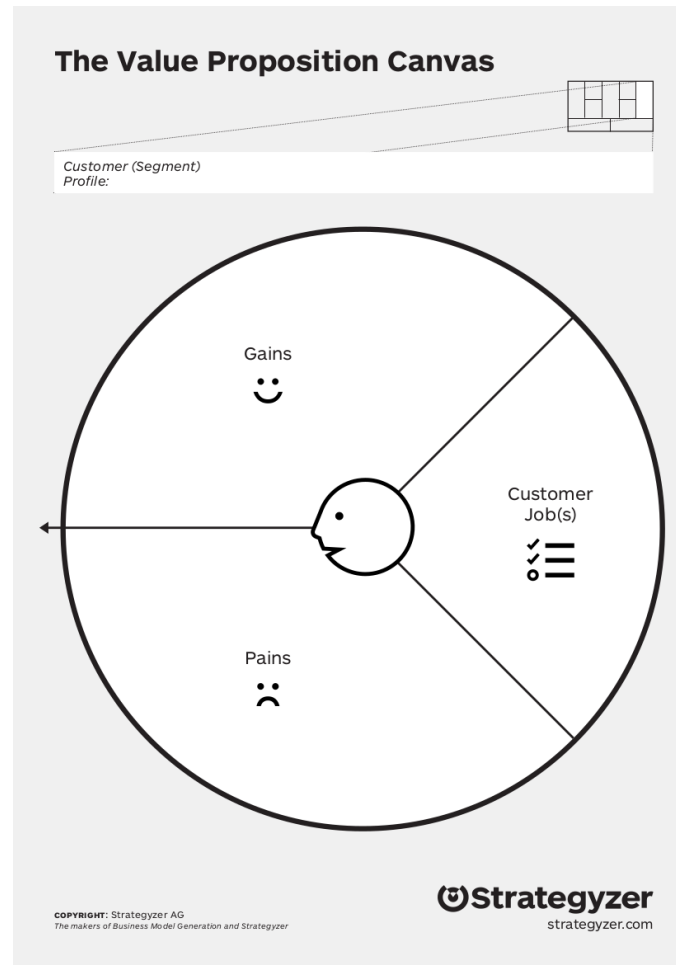


Segments de mercat (Customer Segments)

- Els clients són el centre de qualsevol model de negoci
- Per a accedir a ells és convenient agrupar-los en “segments”
- Un segment de mercat és un conjunt de clients que tenen característiques homogènies
 - Necessitats homogènies
 - Comportaments semblants
 - Altres atributs comuns
- En general una empresa pot atendre a un únic segment de mercat o a diversos segments de mercat



Estudi dels clients





Alguns models de segmentació de mercat

- Mercat de masses
 - Sense segmentació
- Mercat níxol
 - Segmentació extrema
- Mercat diversificat
 - Propostes de valor totalment diferents
- Mercats multilaterals
 - Són models de negoci que es dirigeixen a dos o més segments de mercat independents però que els necessiten a tots per a funcionar

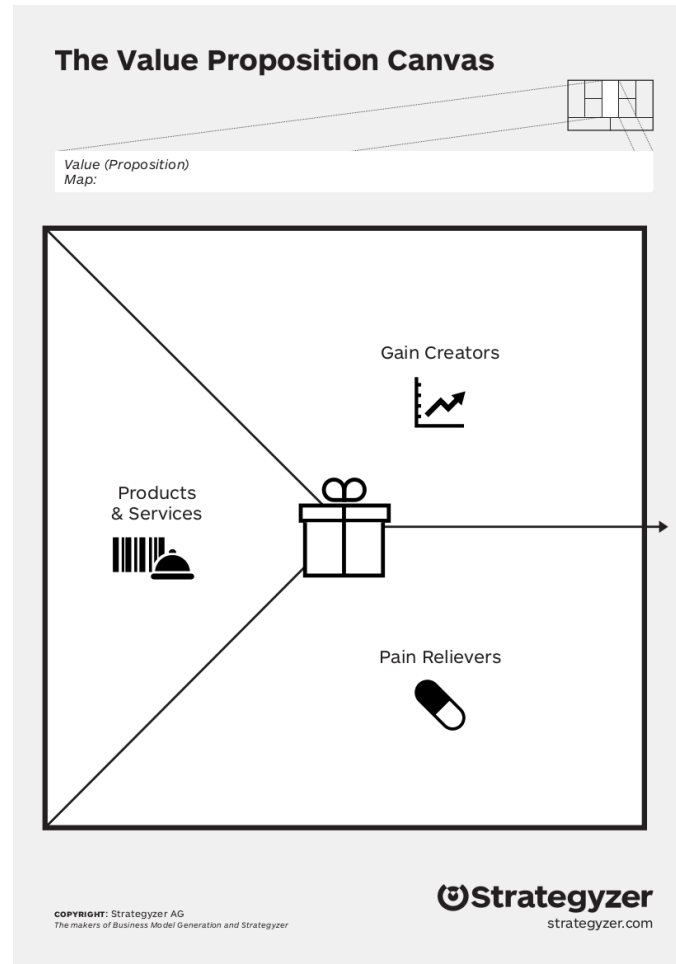


Propostes de valor (Value Propositions)

- La proposta de valor és el que oferim als clients per a solucionar els seus problemes o satisfer les seves necessitats
- Les propostes de valor són els productes i serveis de la nostra empresa
- La proposta de valor constitueix una sèrie d'avantatges que l'empresa ofereix als clients
- Les propostes de valor poden ser molt innovadores o molt semblants a propostes d'altres empreses existents amb simplement alguna característica addicional o diferent

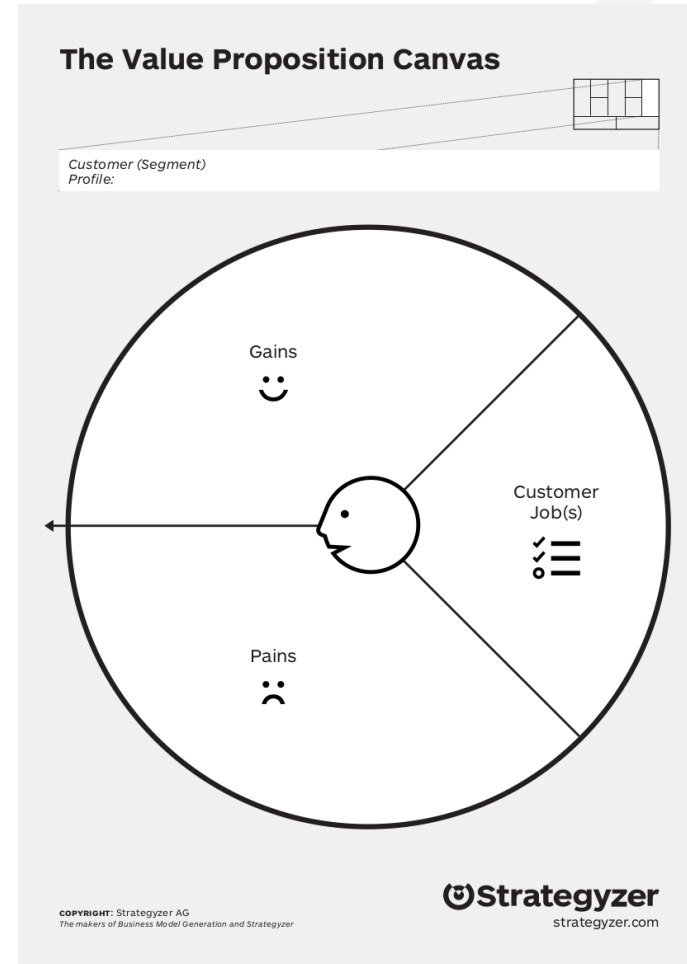
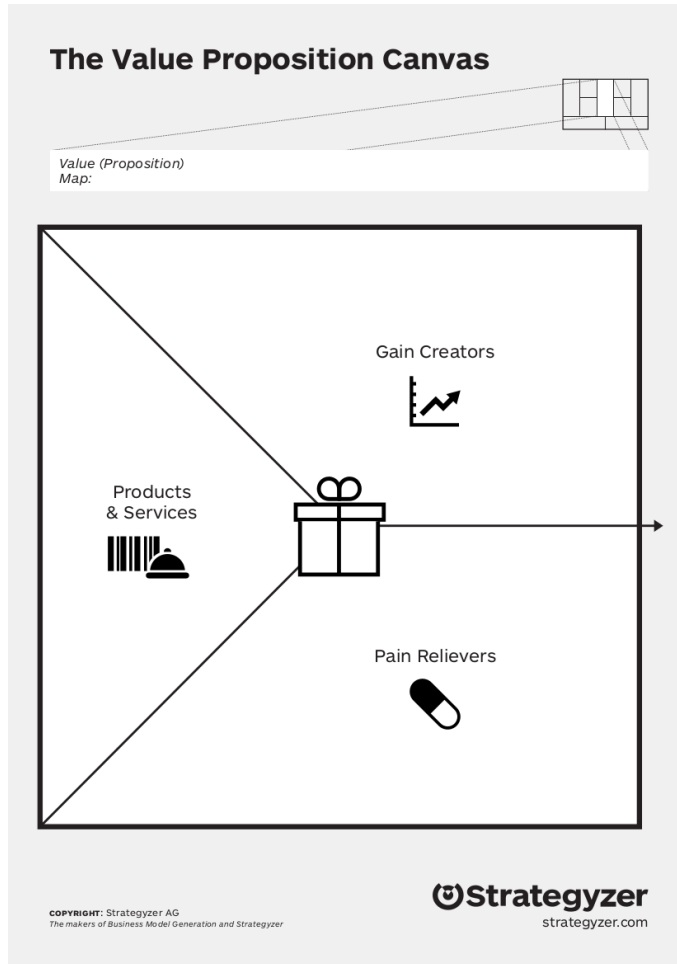


Estudi de les propostes de valor





Proposta de valor – Segment de clients





Canals (Channels)

- Els canals són els mecanismes de comunicació, distribució i venda a través dels quals les propostes de valor arriben als clients
- Els canals són els punts de contacte entre empresa i clients
- Tenen diferents funcions:
 - Donar a conèixer als clients els productes i serveis de l'empresa
 - Ajudar als clients a avaluar la proposta de valor
 - Permetre que els clients comprin els productes i serveis
 - Oferir als clients un servei d'atenció post-venda



Canals (Channels)

- També hem de tenir en compte les fases dels canals, en funció del que ens aporta en cada moment del procés d'accés als clients
 - Informació
 - Ens ajuda a donar a conèixer els productes i serveis
 - Avaluació
 - Ens permet que els clients avaluin la nostra proposta de valor
 - Compra
 - Permet al client fer la compra
 - Entrega
 - Ens permet fer arribar al client la proposta de valor
 - Postvenda
 - Ens permet proporcionar al client un servei post-venda



Relacions amb clients (Customer Relationships)

- Les relacions amb clients són els actes que realitzem quan contactem amb ells
- S'estableixen i mantenen de forma independent als diferents segments de mercat i són determinants per a l'experiència global del client amb l'empresa
- Podem parlar de relacions personals o automatitzades
- Els fonaments de les relacions amb els clients són :
 - La captació de clients
 - La fidelització de clients
 - L'estimulació de les vendes



Fonts d'ingressos (Revenue Streams)

- Les fonts d'ingressos es generen quan els clients adquireixen les propostes de valor
- En general cada segment de mercat està disposat a pagar per un valor diferent
 - Si l'empresa és capaç de proporcionar aquest valor podrà tenir una o més fonts d'ingressos en cada mercat amb sistemes de fixació de preus diferents
- Tenim dos grans tipus de fonts d'ingressos
 - Ingressos per transaccions derivats de pagaments puntuals dels clients
 - Ingressos recurrents derivats de pagaments periòdics realitzats a canvi de subministraments o serveis post-venda



Formes típiques de generar ingressos

- Venda d'actius
 - Venem el dret de propietat d'un producte físic
- Quota per ús
 - Proporcionem un servei determinat i cobrem una quota per l'ús d'aquest servei
- Quota de subscripció
 - cobrem una quota per accedir a un servei, en general de forma ininterrompuda
- Préstec, lloguer o leasing
 - Els ingressos provenen de la concessió temporal d'un dret exclusiu d'utilitzar un actiu
- Concessió de llicències
 - En aquest cas els ingressos provenen d'atorgar un permís al client per a que pugui utilitzar una propietat intel·lectual
- Despeses de corretatge
 - Els ingressos provenen del cobrament per serveis d'intermediació
- Publicitat
 - Els ingressos provenen de quotes per publicitat



Recursos clau (Key Resources)

- Els recursos clau són els actius necessaris per a oferir i proporcionar els elements anteriors, és a dir, que el model de negoci funcioni
- Són els recursos que permeten crear i oferir la proposta de valor, arribar als mercats, establir relacions amb els segments de mercat i percebre ingressos
- Cada model de negoci requerirà recursos clau diferents. Poden ser físics, econòmics, intel·lectuals o humans
- L'empresa els pot tenir en propietat, llogar-los o obtenir-los dels socis clau



Activitats clau (Key Activities)

- Les activitats clau són les accions que fem (amb els recursos clau) per a fer que el model de negoci funcioni
- Igual que els recursos clau, són necessàries per a crear i oferir una proposta de valor, arribar als mercats, establir relacions amb els clients i percebre els ingressos
- També són diferents per a cada model de negoci.



Associacions clau (Key Partnerships)

- Algunes activitats no les realitzem recursos propis, sinó externs (externalització). Les associacions clau són la xarxa de proveïdors i socis que contribueixen al funcionament del model de negoci
- Les empreses s'associen per a optimitzar els models de negoci, reduir riscos o incrementar recursos.
- Podem tenir diferents tipus d'associacions:
 - Aliances estratègiques
 - Coopetició
 - Joint ventures
 - Relacions client-proveïdor clàssiques



Motius d'associació

- Optimització
 - S'estableix per a optimitzar l'assignació de recursos i activitats (“cadascú es dedica a fer el que sap fer millor”)
 - Es dona una reducció de costos per especialització i l'efecte “economia d'escala”
- Adquisició de recursos i activitats
 - Les empreses obtenen també recursos i realitzen activitats a través d'altres organitzacions, augmentant així la seva capacitat sense haver d'invertir
- Reducció de riscos
 - En un entorn competitiu de molta incertesa és habitual trobar associacions que cerquen reduir riscos



Estructura de costos (Cost Structure)

- Els diferents elements del model de negoci conformen la nostra estructura de costos
- Totes els components anteriors generen algun tipus de cost
- L'estructura de costos es planteja quan tenim definits els recursos, activitats i associacions clau
- Cada model de negoci té una estructura i volum de costos diferents



Estructura de costos (Cost Structure)

- En alguns casos especials l'estructura de costos esdevé un component estratègic que afecta els altres components
 - Models “low cost”
 - Són models de negoci que requereixen una estructura de costos mínima i optimitzada per al seu funcionament
 - El principal valor de la nostra proposta respecte la competència és justament el seu baix cost (“low cost”)
 - Models “high value”
 - En aquest cas el principal valor de la nostra proposta respecte la competència és proporcionar justament un valor superior (“high value”)
 - Tot el model de negoci està dissenyat per a proporcionar valor “premium”

